

Resumo: O presente artigo analisa o Comportamento Infocomunicacional nos gabinetes de comunicação dos clubes de futebol profissional, que operam como empresas de média complexas e adotam uma lógica mediática e comercializada. Analisa-se como a identidade de funcionário-adepto influencia a tomada de decisão nos gabinetes, introduzindo vieses cognitivos, como os de confirmação e de ancoragem, e mecanismos de irracionalidade, que comprometem a objetividade. As crenças irracionais, nomeadamente a necessidade de aprovação e o *self-downing*, que surgem em casos como crises de reputação, potenciam uma ansiedade intensa, levando à implementação de estratégias de evitação como a procrastinação decisória e o *buck-passing*. Conclui-se que este círculo vicioso abre caminho para a exaustão emocional e prejuízo na eficácia comunicacional da organização. Como solução, propõe-se a adoção de uma Literacia Infocomunicacional, como forma de equilibrar a paixão e a estratégia, potenciando a avaliação crítica e rigorosa da informação e combatendo os desafios da era digital.

Palavras-chave: Comportamento Infocomunicacional; Funcionário-adepto; Irracionalidade; Literacia Infocomunicacional; Tomada de decisão.

Abstract: This article analyses Infocommunicational Behaviour in the communications departments of professional football clubs, which operate as complex media companies and adopt a media-oriented and commercialised approach. It analyses how the employee-fan identity influences decision-making in these departments, introducing cognitive biases, such as confirmation and anchoring biases, and mechanisms of irrationality, which compromise objectivity. Irrational beliefs, namely the need for approval and self-downing, which arise in cases such as reputation crises, cause intense anxiety, leading to the implementation of avoidance strategies such as decision procrastination and buck-passing. It is concluded that this vicious cycle paves the way for emotional exhaustion and damage to the organisation's communication effectiveness. As a solution, the adoption of Infocommunication Literacy is proposed as a way of balancing passion and strategy, enhancing critical and rigorous evaluation of information and combating the challenges of the digital age.

Keywords: Infocommunication Behaviour; Employee-fan; Irrationality; Infocommunication Literacy; Decision-making.

1. Introdução

Nos últimos anos, o futebol profissional tem evoluído significativamente, tanto a nível nacional como internacional, assistindo-se a uma transformação organizacional nos clubes, que passaram de promotores de eventos desportivos a empresas de média e organizações complexas que adotam uma lógica mediática e comercializada.

Neste contexto, os gabinetes de comunicação começaram a adquirir um papel fulcral no controlo do fluxo de informação, orientando a narrativa à volta do clube e estabelecendo uma ligação permanente com os seus adeptos. No entanto, no que concerne à tomada de

decisão, esta raramente assenta numa racionalidade pura, sendo moldada por uma confluência de fatores psicológicos, dinâmicas sociais e contextos estruturais (COLLINS, JONES e WALKER, 2023:1).

Além disso, muitos dos profissionais que integram estes gabinetes de comunicação são, em simultâneo, adeptos do clube para o qual trabalham (BORGES, 2018:274), o que reforça a proximidade emocional com os seus públicos. Partindo deste pressuposto, e olhando para os desafios atuais que questionam a credibilidade de um discurso tendencioso e emocional, nomeadamente nas plataformas digitais, surge a ideia principal para o desenvolvimento do presente estudo.

Considerando que a Informação e a Comunicação são duas áreas indissociáveis, e procurando colocar em prática todo o conhecimento adquirido na unidade curricular ‘Comportamento Infocomunicacional’, juntando-o ao gosto pela comunicação no desporto, este artigo propõe: analisar o Comportamento Infocomunicacional (CINFOCO) dos profissionais nos gabinetes de comunicação dos clubes de futebol profissional, interligando-o com a manifestação de irracionalidade na tomada de decisão, influenciada pela sua identidade de funcionário-adepto e pelos desafios da era digital.

Nesse sentido, pretende-se entender os fundamentos e modelos do CINFOCO, caracterizar os mecanismos de irracionalidade aplicáveis ao objeto de estudo e explorar as abordagens interdisciplinares nos novos contextos, nomeadamente na avaliação e uso da informação e no contexto digital. Por fim, propõe-se a adoção da Literacia Infocomunicacional (LI) como forma de obter um equilíbrio entre a paixão e as estratégias adotadas nas organizações.

2. O Comportamento Infocomunicacional

O presente capítulo pretende entender conceitos como Informação, Comunicação, Infocomunicação e Comportamento Infocomunicacional, sendo a base deste estudo. Posteriormente, importa perceber que modelos de CINFOCO existem e quais são aplicáveis ao contexto organizacional, passando para os mecanismos psicológicos de irracionalidade na decisão.

2.1. Informação, Comunicação e Comportamento Infocomunicacional

Partindo para uma breve contextualização teórica, começemos por analisar o conceito de “informação”. Segundo Adão e Silva (2024:22), a origem etimológica da palavra “informação”, do latim *informatio*, *informationis*, significa delinear, conceber ideia, moldar na mente. Relativamente ao uso do termo “informação”, Michael Buckland, em 1991, distinguiu três sentidos: *Information-as-thing*, a informação é associada a um documento; *Information-as-process*, a informação é aquilo que influencia o conhecimento de uma pessoa; e *Informations-as-knowledge*, a informação é equiparada ao conhecimento que transmite (BAWDEN e ROBINSON, 2012:71).

Já Luciano Floridi (2010:1), destaca as diferentes formas e abordagens da informação, considerando que esta pode estar associada a várias explicações, dependendo da perspetiva adotada e dos requisitos e aspirações que se tem em mente.

No que diz respeito à comunicação, termo proveniente do latim *communicare*, significa dividir alguma coisa com alguém (ADÃO e SILVA, 2024:22). O ato de comunicar consiste, para Harold Lasswell (1948), em responder às questões: *Quem? Diz o quê? Através de que canal (meio)? A quem? Com que efeito?* Para o sociólogo, a comunicação é um processo linear, intencional e assimétrico, no qual o emissor procura produzir efeito no recetor (CURVELLO, 2008:12). Por outro lado, autores como Dean Barnlund (2008:237) defendem que a comunicação é um processo circular e recíproco em que todos os intervenientes são comunicadores, trocam papéis regularmente e produzem *feedback*.

Olhando para aquilo que define informação e comunicação, e todas as suas abrangências, que dariam, certamente, muito mais páginas de análise, parece-nos evidente que as duas áreas são fortemente interdisciplinares. Para Lopes (2022:5), o esforço da compreensão das novas formatações de comunicação e informação levou ao aparecimento de um novo campo de estudos: a Infocomunicação. Segundo a autora, a Infocomunicação pode ser entendida como a agregação de dois campos de pesquisa de modo interdisciplinar e transdisciplinar com o objetivo comum de “compreender de forma mais complexa os fenómenos que abrangem as novas formas de comunicação e informação da sociedade atual, principalmente no espaço da sociedade em rede, mediado pelas plataformas digitais” (LOPES, 2022:6).

Gouveia e Silva (2020) enaltecem que a Infocomunicação não é apenas um conceito técnico, mas a forma de descrever um objeto de estudo, no qual a Ciência da Informação procura trabalhar enquanto “arco processual”, que vai do contexto à aplicação e à tecnologia. A Ciência da Informação, ao juntar-se às Ciências da Comunicação, apoia-se em três eixos (GOUVEIA e SILVA, 2020:29):

- 1º. *Génese/produção do fluxo informacional;*
- 2º. *Organização e representação da informação;*
- 3º. *“Receção”, busca e uso ou comportamento informacional*

É neste contexto que surge a necessidade de empregar um novo termo: o de Comportamento Infocomunicacional. Para os mesmos autores (GOUVEIA e SILVA, 2020:31), este comportamento abrange a busca, utilização e reprodução de conteúdos mediados por parte dos indivíduos, sobretudo no contexto atual de cultura digital, onde a informação e a comunicação são indissociáveis. Baldi e Rodrigues (2016:52) alertam para os novos cenários e desafios que estes comportamentos podem comportar na era digital, que ultrapassam as competências operacionais e informacionais, incluindo a estruturação de expectativas e hábitos específicos e a construção de relações mediadas por algoritmos que podem ocultar essa mediação.

Esta nova perspetiva tem subjacente uma transformação paradigmática, em que o paradigma tradicional, no qual prevalecia a objetividade e passividade, deu lugar a um paradigma emergente em que a subjetividade, o contexto social e o cognitivismo começaram a reconhecer o indivíduo como protagonista.

2.2. Modelos para o estudo do Comportamento Infocomunicacional

O estudo do CINFOCO utiliza a modelização como passo metodológico que transforma os fundamentos teóricos da Ciência da Informação e das Ciências da Comunicação num instrumento para análise de práticas e/ou tendente a produzir um efeito no futuro.

Tendo como premissa que a Ciência da Informação representa, compreende/descreve o ciclo de vida da informação, bem como o comportamento que os indivíduos adotam na busca, uso e transformação da informação, enquanto as Ciências da Comunicação representam de forma organizada e funcional o processo de comunicação, mas não de comportamento, entende-se que não existe modelo informacional sem modelo comunicacional, e vice-versa (SILVA e SILVEIRA, 2025).

Nesse sentido, podemos evidenciar alguns modelos clássicos que sustentam a modelização no estudo do CINFOCO. Começamos pelo modelo de Wilson (1981/1996), no qual o comportamento informacional é descrito em três processos interrelacionados: necessidades de informação, busca de informação e uso da informação. Este modelo defende, também, que a necessidade de informação não é uma necessidade primária, mas sim secundária, e sublinha a importância do contexto e das motivações individuais no comportamento informacional (WILSON, 1999:252).

O modelo *Information Search Process* (ISP), desenvolvido por Carol Kuhlthau (1991), apresenta o processo de busca de informação como uma jornada emocional e cognitiva, baseando-se em sentimentos, pensamentos e ações. Este modelo inclui seis estágios: iniciação, seleção, exploração, definição do tema, seleção/recolha da informação e apresentação (KUHLTHAU, 1991:255).

Já o modelo de Marcia Bates (1989:422) enaltece a importância da estruturação e reestruturação da busca de informação ao longo do tempo, que acontece de forma evolutiva. Esta perspetiva assenta a noção de *berrypicking/evolving* na qual os utilizadores vão encontrando informação relevante ao longo do tempo e não de uma só vez, utilizando uma ampla variedade de técnicas de pesquisa que vão além das bases de dados bibliográficas.

Apesar de essenciais para compreender o comportamento informacional, estes modelos apresentam uma lacuna no que diz respeito ao processo de transformação de algo individual (informação) em algo que, potencialmente, pode passar a pertencer a mais de uma pessoa, negligenciando as formas como essa relação foi estabelecida (SILVA e SILVEIRA, 2025). É aqui que importa olhar para modelos lineares, interativos e transacionais.

O modelo linear de Shannon-Weaver (1963:29-31), que apresenta uma teoria matemática da comunicação e entende-a como fluxo unidirecional, evidencia a fonte de informação, o transmissor, o canal, o recetor e o destinatário, e afirma que é no canal que se concentra o ruído: quanto maior o ruído, menor é a fidelidade da comunicação. Já os modelos interativos, acrescentam *feedback* e campos de experiência do interlocutor e do recetor, existindo uma troca de mensagens e de papéis constante. No que diz respeito aos modelos transacionais, a comunicação é entendida como um processo simultâneo e interligado, em que todos são emissores e recetores e contribuem para a construção da mensagem, designando-se “prossumidores” (SILVA e SILVEIRA, 2025).

No processo de conexão destes modelos, Silva e Paletta (2022) propõem uma “articulação múltipla e estreita entre os três conceitos nucleares em pauta”: situação, contexto e meio ambiente. Para os autores, “o comportamento informacional, através de um agente, começa sempre em situação e esta tanto pode surgir diretamente no meio ambiente, como em contexto, e entre este e aquele a interação é sempre estreita” (SILVA e PALETTA,

2022:129). Saber distinguir estes conceitos evita o uso incerto do termo “contexto”, uma vez que, ao desvincular situação, contexto e meio ambiente, o investigador pode formular perguntas e hipóteses mais precisas.

Nesse sentido, o CINFOCO é entendido como um fenómeno individual-social emergente, no qual o sujeito não recebe apenas a informação, mas também comunica, influencia e é influenciado (SILVA e SILVEIRA, 2025). Esta forma transformadora de juntar as teorias informacionais e comunicacionais permite criar uma base metodológica capaz de estudar as práticas de busca, uso, partilha e negociação de informação nos mais diversos ambientes complexos, digitais e organizacionais.

2.3. *Mecanismos psicológicos de irracionalidade na decisão*

“Decision-making is at the heart of organizational life, driving strategy, innovation, and daily operations. However, decisions in organizations are rarely made in a vacuum of pure rationality” (COLLINS, JONES e WALKER, 2023:1).

A tomada de decisão, seja em que contexto for, é moldada por uma confluência de fatores psicológicos, dinâmicas sociais e contextos estruturais que colocam em causa a racionalidade pura das próprias decisões. Erica Collins, Rachel Jones e Jonathan Walker, no seu estudo *The Psychology of decision-making in organizations* (2023:1), apresentam os fundamentos da tomada de decisão organizacional da seguinte forma:

- *Rational Model* (Modelo Racional): pressupõe que decisores compreendem plenamente os problemas, têm acesso a todas as informações relevantes e avaliam objetivamente todas as alternativas para selecionar a solução ideal.
- *Bounded Rationality* (Racionalidade Limitada): introduzido por Herbert Simon, este modelo defende que as limitações cognitivas, as informações imperfeitas e as restrições de tempo levam os indivíduos a “satisfazer-se”, ou seja, a procurar soluções satisfatórias em vez de ótimas.
- *Behavioral Decision Theories* (Teorias de Decisão Comportamental): enfatizam o papel da heurística, dos vieses, das emoções e das normas sociais, desviando-se da abordagem puramente racional.

Se, por um lado, os decisores têm acesso a toda a informação e procuram encontrar a melhor solução, por outro, entendemos que as decisões são influenciadas por limitações cognitivas, emoções e dinâmicas sociais, que levam ao aparecimento de mecanismos psicológicos de irracionalidade, aquilo a que os autores chamam vieses cognitivos.

Os vieses cognitivos são atalhos mentais e tendências que desviam sistematicamente o julgamento dos padrões lógicos. Em contextos organizacionais, eles afetam profundamente as escolhas dos líderes e funcionários, levando, por vezes, a erros dispendiosos (COLLINS, JONES e WALKER, 2023). Partindo desta definição, é possível destacar cinco vieses cognitivos:

1. *Confirmation Bias* (Viés de confirmação): procurar ou favorecer informações que confirmem crenças prévias, prejudicando a análise objetiva.

2. *Anchoring Bias* (Viés de ancoragem): confiar excessivamente nas primeiras informações encontradas.
3. *Overconfidence* (Excesso de confiança): superestimar a precisão ou o controlo, arriscando más decisões.
4. *Herd Behavior* (Comportamento de manada): seguir a maioria, muitas vezes desconsiderando a análise independente.
5. *Fundamental Attribution Error* (Erro fundamental de atribuição): atribuir ações ao caráter em vez de as atribuir ao contexto ou a fatores externos.

A Teoria Racional-Emotiva Comportamental, desenvolvida pelo psicólogo Albert Ellis, em 1955, e o Modelo ABC, ajudam a compreender a origem psicológica destes padrões, uma vez que realçam o papel das crenças irracionais no desempenho pessoal. Para Ellis, as pessoas constroem teorias/ideias sobre várias situações, ocorrências ou eventos e utilizam-nas no seu quotidiano. Muitas dessas crenças são irracionais, na medida em que incitam sentimentos inadequados, como depressão, ansiedade e raiva nos indivíduos que as mantêm (BROWN, 2024:4).

Além disso, muitos decisores têm subjacente uma necessidade de aprovação, na qual têm pensamentos e cognições irracionais sobre a obtenção de aprovação de outras pessoas que consideram significativas e importantes, bem como um *self-downing*, assente numa auto-desvalorização global perante falhas (BROWN, 2024:30).

O Modelo ABC é a “pedra angular” desta teoria. Quando confrontado com um evento ativador ou adversidade (A), a resposta emocional e/ou comportamental (C) de um indivíduo depende das crenças (B) do indivíduo sobre o evento, e não do evento em si. Nesse sentido, o modelo ABC é uma representação da premissa de que tanto as emoções como os comportamentos humanos decorrem em grande parte das cognições dos indivíduos. Segundo a Teoria Racional-Emotiva Comportamental, as cognições (B), ou seja, pensamentos/ideias/crenças sobre situações e eventos (A), podem assumir duas formas: racional e irracional (BROWN, 2024:15-16).

As crenças racionais geram consequências funcionais, enquanto as crenças irracionais tendem a conduzir a uma ansiedade intensa, a atingir a autoestima e a ações de profunda irracionalidade, tanto nas decisões como na análise crítica. Nas organizações, Collins, Jones e Walker (2023) vincam a ideia de que as emoções influenciam fortemente as decisões, moldando a perceção do risco, a urgência e as respostas interpessoais. “O stress, o medo do fracasso ou a excitação por uma ideia podem incentivar a assunção precipitada de riscos ou, inversamente, uma cautela excessiva” (COLLINS, JONES e WALKER, 2023:2).

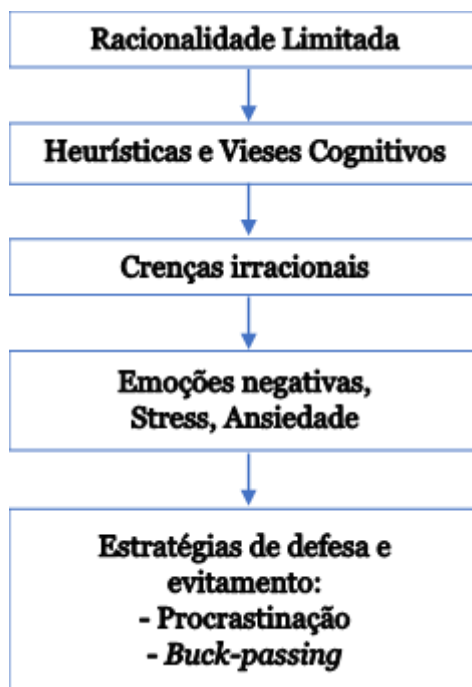
Já Mikkelsen *et al.* (2021:2) contribuem com uma ideia mais fisiológica para este estudo. Segundo os autores, estas situações de stress psicossocial conduzem a respostas fisiológicas, como o aumento de cortisol, que potenciam a redução da flexibilidade cognitiva. O indivíduo, ao acreditar em crenças como a necessidade de aprovação por parte de todos, transforma a ansiedade em tensão crónica mediante qualquer decisão.

Brown utiliza a teoria do conflito de Janis e Mann (1977) para evidenciar duas estratégias adotadas pelos decisores no combate a este *stress* psicológico associado à tomada de

decisões. A primeira é a procrastinação decisória, na qual há o adiamento sistemático de decisões importantes, acumulando-as e focando-se em tarefas de baixo risco. A segunda é a *buck-passing*, a transferência de responsabilidade de decisão para outra pessoa. Ambas, a médio prazo, agravam a irracionalidade (BROWN, 2024:24-25).

Podemos, assim, entender a irracionalidade na decisão como um processo em cadeia:

Fig. 1 – Proposta de modelo para a compreensão da irracionalidade na decisão



Fonte: Elaborado pela autora.

Entendemos, portanto, que a racionalidade limitada abre caminho para a utilização de heurísticas no CINFOCO, as quais produzem vieses cognitivos que sustentam a formação e manutenção de crenças irracionais. Estas, por sua vez, geram emoções negativas, *stress* e ansiedade, surgindo a necessidade de adotar estratégias como a procrastinação e a *buck-passing*. Estas estratégias aliviam a ansiedade de forma momentânea, contudo, ao adiar decisões e/ou transferir responsabilidades para terceiros, a tendência é a de gerar maus resultados, intensificando-se o *stress* e o desgaste dos próprios decisores.

3. Comportamento Infocomunicacional nos gabinetes de comunicação dos clubes de futebol profissional

Tendo como ponto de partida a fundamentação teórica do capítulo anterior, importa agora aplicá-la ao nosso objeto de estudo: os gabinetes de comunicação dos clubes de futebol profissional.

3.1. Gabinetes de comunicação como sistemas infocomunicacionais

Os gabinetes de comunicação dos clubes de futebol profissional podem ser entendidos como sistemas infocomunicacionais complexos que recolhem, processam, recuperam, distribuem e produzem informação fundamental para a tomada de decisão e a gestão da reputação (YANG, 2011:13).

Atualmente, a lógica mediática está intrinsecamente ligada a estes gabinetes, uma vez que as instituições se comportam como empresas de média. Quem o afirma é Tom Foremski (2010), que considera que "todas as empresas são empresas de média, uma vez que todas publicam para os seus clientes, os seus funcionários, os seus vizinhos, as suas comunidades" (DITTMORE e MCCARTHY, 2014:166). De facto, hoje em dia, os clubes investem em gabinetes profissionalizados, de forma a controlar o fluxo de comunicação e produzir o seu próprio conteúdo, através de canais próprios (*Club Owned Media*). Borges acrescenta ainda que "hoje em dia, não há sucesso no desporto sem uma forte presença no panorama mediático" (BORGES, 2018:273).

No que diz respeito à forma como operam os gabinetes de comunicação dos clubes de futebol profissional, podemos compreender que, enquanto sistemas infocomunicacionais, têm uma enorme abrangência:

- Comunicação interna: interação com outros departamentos (financeiro, gestão desportiva, médico, recursos humanos, etc) através de chat online, mensagens instantâneas, videoconferência, correio eletrónico e sistemas de gestão documental (YANG, 2011:23). O correio eletrónico ainda é das ferramentas mais utilizadas em termos de comunicação escrita, devido à sua rapidez e eficiência, além de criar um rasto comunicacional (PEDERSEN, MILOCH e LAUCELLA, 2007:133).
- Gestão de informação: gestão de bases de dados, tais como, perfis de jogadores, relatórios de *scouting*, informações de adeptos, entre outras, que posteriormente são utilizadas nas estratégias de comunicação adotadas (YANG, 2011:82).
- Produção de conteúdos: utilização daquilo a que Scott Davidson chama de "subsídio de informação", como *press release*, comunicados e conferências de imprensa, na construção da marca, como forma de aproximar os adeptos e reduzir a dependência de *gatekeepers* externos (DAVIDSON, 2020:24).
- Presença digital: no âmbito do desenvolvimento dos novos média, os gabinetes expandiram a sua atividade para as redes sociais, promovendo uma interação regular e bidirecional (DITTMORE e MCCARTHY, 2014:166).

Os gabinetes de comunicação dos clubes de futebol profissional são, assim, sistemas infocomunicacionais onde a informação e a comunicação são indissociáveis e cujo comportamento não resulta apenas de decisões individuais, mas sim de um sistema que articula elementos psicológicos, estruturais e tecnológicos.

3.2. *Necessidades, busca, avaliação e uso da informação*

Tal como verificamos anteriormente (ponto 2.2.), a necessidade de informação não é uma necessidade primária, mas sim secundária (WILSON, 1999:252). A partir de modelos como o de Wilson, conseguimos diferenciar dois tipos de necessidades associadas ao quotidiano dos gabinetes de comunicação: necessidades em contexto de rotina e necessidades em contexto de crise.

No que diz respeito ao contexto de rotina, a necessidade prende-se com a manutenção da função fática, cujo principal objetivo é manter o vínculo com os adeptos, cultivando essa relação através de interações constantes (BORGES, 2018:274). Já em contexto de crise, a necessidade predominante é a de manter a reputação, procurando responder de forma eficaz a problemas, críticas ou falhas informacionais (PEDERSEN, MILOCH e LAUCELLA, 2007:278).

A busca informacional consiste “na tentativa intencional de encontrar informação como consequência da necessidade de satisfazer um objetivo” (MARTÍNEZ-SILVEIRA e ODDONE, 2007:121). Nos gabinetes de comunicação esta busca é uma jornada emocional e cognitiva, baseando-se em sentimentos, pensamentos e ações, tal como Carol Kuhlthau (1991) defende. Perante tempos de forte predomínio da era digital, a digitalização assume um papel preponderante na monitorização da opinião dos adeptos e na recolha de informações sobre os *stakeholders*.

A presença de vieses cognitivos, nomeadamente do viés de confirmação (procurar ou favorecer informações que confirmem crenças prévias, prejudicando a análise objetiva) e do viés de ancoragem (confiar excessivamente nas primeiras informações encontradas), é uma realidade nestes gabinetes, uma vez que a necessidade de estar em constante contacto com o público-alvo, da forma mais célere possível, reduz o tempo de procura e de partilha da informação.

Assiste-se, também, à utilização do “subsídio de informação”, nomeadamente através da divulgação de comunicados, como forma de facilitar e estreitar o trabalho da imprensa e, consequentemente, controlar a narrativa em torno do clube.

Relativamente à avaliação, esta está associada à credibilidade e utilidade/relevância da informação (ORLU, IMEH e OKIKE, 2016:14), sendo primordial analisar e avaliar criticamente os resultados de pesquisa para identificar as suas origens, distinguir entre relatos factuais e opiniões e determinar se os resultados são verdadeiros ou têm outras limitações (VUORIKARI, KLUZER e PUNIE, 2022:12).

Após a procura e a avaliação da informação, importa olharmos para o seu uso, estando intrinsecamente relacionado com a tomada de decisão. Para Wilson, o comportamento do uso de informação “constitui o conjunto dos atos físicos e mentais e envolve a incorporação da nova informação aos conhecimentos prévios do indivíduo” (WILSON, 1999:252). Neste campo, podemos destacar três formas de utilização da informação: ação estratégica, na qual os gabinetes gerem toda a narrativa em torno do clube; marketing de relacionamento, cujo principal objetivo é melhorar a experiência dos adeptos e estabelecer uma ligação mais duradoura (BORGES, 2018:263); e persuasão, através da qual os clubes influenciam as perceções dos seus *stakeholders*, moldando a sua realidade social (WHITE, 2020:234).

Podemos afirmar, portanto, que o INFOCO nestes gabinetes não é linear, estando ainda relacionado com a identidade de adepto dos profissionais que neles trabalham, característica que iremos analisar no próximo capítulo.

3.3. O funcionário-adepto e a irracionalidade nas decisões comunicacionais

Uma das características mais singulares dos gabinetes de comunicação dos clubes de futebol, profissional ou não, é o facto de grande parte dos profissionais que os integram serem também adeptos. Esta identificação social, a qual se define como uma coleção de indivíduos que partilham um laço comum, cria um sentimento de pertença que leva a formar uma perceção de “propriedade psicológica” relativamente à organização (WATKINS, 2014:201).

Apesar de este vínculo ser, muitas vezes, encarado como uma vantagem para a produção de conteúdos estratégicos e aproximação do público-alvo, uma vez que permite entrar na psique do público e conhecê-lo melhor (BORGES, 2018:271), ele também proporciona mecanismos de irracionalidade aos próprios decisores.

A Teoria Racional-Emotiva Comportamental, desenvolvida pelo psicólogo Albert Ellis, em 1955 (ponto 2.3.), a qual defende que as pessoas constroem teorias/ideias e agem de acordo com a forma como pensam, ajuda na compreensão dessa irracionalidade. Ao estar perante uma situação adversa, como maus resultados desportivos ou uma crise na reputação do clube, o funcionário-adepto pode deixar-se levar por crenças irracionais, como a necessidade de aprovação por parte de todos os *stakeholders* e o *self-downing*, assente numa auto-desvalorização global perante falhas (BROWN, 2024:30).

Estas crenças tendem a conduzir a uma ansiedade intensa, a atingir a autoestima e a ações de profunda irracionalidade, tanto nas decisões como na análise crítica. Estando perante uma realidade de enorme pressão, onde não há margem para erros e os holofotes estão todos direcionados para aquilo que é transmitido, como é o caso do futebol profissional, o stress e as emoções negativas acentuam-se.

É aqui que o decisor recorre a mecanismos de combate a essas emoções, como a procrastinação decisória, adiando decisões importantes, acumulando-as e focando-se em tarefas de baixo risco, e a *buck-passing*, a transferência de responsabilidade de decisão para outra pessoa, evitando o possível sentimento de culpa em caso de desfecho negativo (BROWN, 2024:24-25).

Esta estratégia alivia momentaneamente a ansiedade, contudo, alimenta um círculo vicioso e provoca uma exaustão emocional nos decisores, o que leva à produção, em muitos casos, de maus resultados. Neste sentido, o funcionário-adepto deve mediar a sua paixão, através da adoção de competências emocionais de combate a crenças irracionais, promovendo uma literacia crítica e, assim, evitar que a eficácia comunicacional do clube seja prejudicada.

4. Tendências atuais: o contexto digital na avaliação e uso da informação e no Comportamento Infocomunicacional

Para Luciano Floridi, “o progresso e o bem-estar humanos começaram a depender principalmente da gestão bem-sucedida e eficiente do ciclo de vida da informação” (FLORIDI, 2010:7), que inclui a ocorrência, a transmissão, o processamento e gestão, bem como a sua utilização para a tomada de decisão.

Esta realidade não deve dissociar-se das tecnologias digitais, uma vez que estas transformam práticas infocomunicacionais, surgindo um mundo onde a fronteira entre o *offline* e o *online* está a tornar-se rapidamente difusa (FLORIDI, 2010:16). As organizações desportivas não são alheias a esta transformação e têm vindo a fazer alterações estruturais e comportamentais como forma de dar resposta à forte dependência das novas tecnologias, quer por parte dos elementos que integram as organizações, como pela sua audiência.

O presente capítulo pretende, portanto, analisar a forma como a avaliação e o uso da informação nos gabinetes de comunicação dos clubes de futebol profissional estão a ser reconfigurados pelas tendências recentes da dataficação e da digitalização.

4.1. Avaliação e uso da informação em contexto digital

Encarando os clubes de futebol como empresas de média, que produzem conteúdos para os seus *stakeholders*, percebemos a emergência de um conjunto de transformações que respondam ao crescimento de um ambiente mediado por plataformas digitais.

De facto, ao tradicional exercício de avaliação da informação, assente numa análise qualitativa, associada à credibilidade e utilidade/relevância (ORLU, IMEH e OKIKE, 2016:14), sentiu-se a necessidade de juntar a análise quantitativa, orientada por *dashboards* de métricas e *Key Performance Indicators* (KPIs) (MACNAMARA, 2020:213). Nesse sentido, a análise de alcance, impressões, *engagement*, tempos de visualização, entre outros indicadores, ganhou terreno e é, muitas vezes, o suporte das decisões estratégicas, dando a perceção de racionalidade e objetividade.

No entanto, uma abordagem exclusivamente quantitativa pode ignorar evidências contrárias às que os números apresentam, abrindo caminho para a superficialidade. Também a pressão a que hoje assistimos, nomeadamente nas redes sociais, no que diz respeito à rapidez com que se obtém, interpreta e divulga a informação, em tempo real, reforça a irracionalidade na implementação de estratégias.

O uso da informação tornou-se, por isso, uma gestão de *social media buzz*, que corresponde à “interação das pessoas nas redes sociais sobre um produto, serviço ou ideia, que amplifica ou altera a mensagem de marketing” (SAFIULLAH *et al.*, 2017:10), podendo ser positiva ou negativa.

4.2. Comportamento Infocomunicacional em contexto digital

O contexto digital não veio transformar apenas o modo como se avalia e usa a informação nos gabinetes de comunicação, mas também as suas práticas infocomunicacionais. A necessidade constante de ser o primeiro a informar e de procurar uma relação próxima e emocional com o recetor dessa informação, vem intensificar a pressão em termos de tempo,

aspecto que não estava previsto no panorama defendido por autores como Carol Kuhlthau (ponto 2.2.).

A lógica de presença permanente no digital vem difundir conteúdos, sendo que os profissionais passam a ter uma interação direta e pública com adeptos, sócios, adversários, comunicação social e entidades oficiais. Se, por um lado, esta prática infocomunicacional estreita relações e permite uma maior transparência no que diz respeito ao mundo do futebol, por outro leva a um maior escrutínio.

De facto, podemos entender que o fator tempo adquiriu uma enorme importância na forma como os profissionais se comportam atualmente. Os meios tradicionais de monitorização de audiência, como, por exemplo, através do acompanhamento de notícias em jornais, passaram a incluir a análise diária e constante de interações de utilizadores nas plataformas digitais, surgindo a necessidade de adquirir competências de *social listening* (BOYLE e HAYNES, 2014:135).

No que diz respeito à gestão de crise, esta passou a desenvolver-se muito rapidamente, como forma de combater a intensificação e disseminação de uma narrativa negativa em torno do clube. Relativamente à produção de conteúdos, esta revela-se mais fragmentada e ajustada às mais variadas plataformas e formatos, desde redes sociais, aplicações móveis, plataformas de *e-commerce*, entre outras, seguindo uma lógica emotiva e polarizada nas mensagens transmitidas.

Estamos, também, a viver uma realidade em que os motores de busca, as redes sociais e as plataformas de conteúdo utilizam frequentemente algoritmos de Inteligência Artificial (IA) para gerar respostas adaptadas a cada utilizador individual. Esta “caixa negra” recolhe e processa vários tipos de dados do utilizador (por exemplo, dados pessoais, dados comportamentais e dados contextuais) para criar perfis de utilizador que são depois utilizados, por exemplo, para prever o que o utilizador poderá querer ver ou fazer a seguir (por exemplo, oferecer anúncios, recomendações, serviços) (VUORIKARI, KLUZER e PUNIE, 2022:78). A utilização da IA facilita, portanto, a produção imediata de conteúdos, respondendo à pressão de tempo, mas pode levar à escassez de pensamento crítico, colocando em causa a fase de avaliação e, posteriormente, uso da informação.

Todas estas transformações exigem, consequentemente, novas aptidões por parte dos profissionais que trabalham nos gabinetes de comunicação dos clubes de futebol profissional, nomeadamente na compreensão das métricas apresentadas, de forma a evitar erros na conceção de conteúdos estratégicos. Além disso, a identidade de funcionário-adepto, analisada no ponto 3.3., intensifica a irracionalidade na decisão quando confrontado com críticas e elogios em tempo real, envolvendo-se emocionalmente perante as reações do público-alvo.

Perante esta análise, podemos olhar para o CINFOCO em contexto digital como uma ambivalência entre o afastamento profissional necessário para a tomada de decisão e o sentimento subjetivo de pertença, ampliado por plataformas que potenciam uma ligação entusiasta.

5. Desafios para a Literacia Infocomunicacional nos clubes de futebol profissional

Após olharmos para os modelos e mecanismos subjacentes ao CINFOCO e à irracionalidade (ponto 2), aplicarmos ao contexto dos gabinetes de comunicação dos clubes de futebol profissional (ponto 3), e entendermos as transformações que enfrentam (ponto 4), importa questionar: que capacidades são agora necessárias?

É aqui que surge a Literacia Infocomunicacional entendida como “o conjunto de ações, modos de ser e de reagir dos indivíduos em contextos onde a informação e a comunicação estão integradas de forma indissociável” (SILVA, 2010:341), nomeadamente em ambientes sociais digitais, como as redes sociais. A Literacia Infocomunicacional (capacidade crítica) deve convergir com a inclusão digital (capacidade técnica), uma vez que, sem essa convergência, “as competências profissionais e o uso pleno da informação não se concretizam” (SILVA, 2008:16).

Este conceito surge da necessidade de pesquisar, avaliar e comunicar informação de forma crítica e consciente, combatendo os efeitos dos vieses cognitivos, intrínsecos aos profissionais, bem como as pressões internas e externas e os malefícios da crescente relevância do digital.

Os profissionais devem: combater a desinformação (informação falsa com a intenção de enganar as pessoas) e a informação errada (informação falsa, independentemente da intenção de enganar ou induzir as pessoas em erro); verificar as fontes, para ajudar a reconhecer e compreender o ponto de vista ou o viés por trás de determinadas informações e fontes de dados; estar cientes dos potenciais vieses de informação causados por vários fatores (por exemplo, dados, algoritmos, escolhas editoriais, censura, limitações pessoais); identificar *deep-fakes*, isto é, imagens, vídeos ou gravações de áudio gerados por IA; entender que os algoritmos de IA podem não estar configurados para fornecer apenas as informações que o utilizador deseja, podendo, também, incorporar uma mensagem comercial ou política; combater potenciais preconceitos, estereótipos ou conteúdos manipulados (VUORIKARI, KLUZER e PUNIE, 2022:88).

Apresentamos apenas alguns exemplos de como a Literacia Infocomunicacional deve ser aplicada nos gabinetes, contudo, conscientes estamos de que a mesma enfrenta desafios. A nível individual, cada profissional deve compreender a necessidade de desenvolver capacidades de autoconsciência, reconhecendo a existência do viés de confirmação e o impacto que pode ter na decisão. A identidade de adepto traz à Literacia Infocomunicacional a necessidade de integrar estratégias de regulação emocional, de forma que o profissional consiga identificar e neutralizar as suas emoções e agir racionalmente (VAN DONKELAAR, 2023:89).

A nível organizacional, os clubes, enquanto organizações, devem estabelecer um mecanismo de “auditoria da tomada de decisões”, de modo a criar uma importante “terceira linha de defesa” e evitar e reduzir os riscos de conduta dos decisores (LIANG, DAI e ZHANG, 2024:5). Os clubes devem, também, proporcionar formações contínuas aos seus profissionais, como proteção de dados (RGPD), análise de métricas, gestão de crises, gestão de redes sociais, utilização de IA, entre outras.

Por último, consideramos que esta Literacia Infocomunicacional deve ser incorporada não só nos gabinetes de comunicação dos clubes, mas também nas ligas, federações, comunicação social e plataformas desportivas, uma vez que a irracionalidade e a impreparação para o meio digital é, igualmente, uma realidade nestas organizações. Todos, sem exceção, devem contribuir para um público informado com critério, rigor e menos suscetível à irracionalidade.

6. Considerações finais

Após o desenvolvimento deste estudo, é possível confirmar que os gabinetes de comunicação dos clubes de futebol profissional são sistemas infocomunicacionais, onde a informação e a comunicação são indissociáveis e cujo comportamento não resulta apenas de decisões individuais, mas sim de um sistema que articula elementos psicológicos, estruturais e tecnológicos.

Enquanto empresas de média, os clubes têm subjacente uma lógica mediática, trabalhando no controlo do fluxo de comunicação e produzindo o seu próprio conteúdo, através de canais próprios (*Club Owned Media*).

A partir de modelos como o de Wilson, conseguimos diferenciar dois tipos de necessidades associadas ao quotidiano dos gabinetes: necessidades em contexto de rotina e necessidades em contexto de crise. No que diz respeito ao contexto de rotina, o principal objetivo é manter o vínculo com os adeptos, cultivando essa relação através de interações constantes. Já em contexto de crise, a necessidade predominante é a de manter a reputação, procurando responder de forma eficaz a problemas, críticas ou falhas informacionais.

Verificamos, também, a presença de vieses cognitivos, nomeadamente do viés de confirmação (procurar ou favorecer informações que confirmem crenças prévias, prejudicando a análise objetiva) e do viés de ancoragem (confiar excessivamente nas primeiras informações encontradas), uma vez que a necessidade de estar em contacto permanente com o público-alvo, da forma mais célere possível, reduz o tempo de procura e de partilha da informação.

Nesse sentido, podemos entender que o CINFOCO nestes gabinetes não é linear, estando ainda relacionado com a identidade de adepto dos profissionais que neles trabalham. Apesar de este vínculo ser, muitas vezes, encarado como uma vantagem para a produção de conteúdos estratégicos e aproximação do público-alvo, ele também proporciona mecanismos de irracionalidade aos próprios decisores.

Ao estar perante uma situação adversa, como maus resultados desportivos ou uma crise na reputação do clube, o funcionário-adepto pode deixar-se levar por crenças irracionais, como a necessidade de aprovação por parte de todos os *stakeholders* e o *self-downing*, assente numa auto-desvalorização global perante falhas.

Estas crenças tendem a conduzir a uma ansiedade intensa, a atingir a autoestima e a ações de profunda irracionalidade, tanto nas decisões como na análise crítica. É aqui que o decisor recorre a mecanismos de combate a essas emoções, como a procrastinação decisória, adiando decisões importantes, acumulando-as e focando-se em tarefas de baixo

risco, e a *buck-passing*, a transferência de responsabilidade de decisão para outra pessoa, evitando o possível sentimento de culpa em caso de desfecho negativo.

Contudo, esta estratégia, apesar de aliviar momentaneamente a ansiedade, alimenta um círculo vicioso e provoca uma exaustão emocional nos decisores, o que leva à produção, em muitos casos, de maus resultados. Neste sentido, o funcionário-adepto deve mediar a sua paixão, através da adoção de competências emocionais de combate a crenças irracionais, promovendo uma literacia crítica e, assim, evitar que a eficácia comunicacional do clube seja prejudicada.

A par desta realidade, está a evolução da era digital, que veio transformar práticas infocomunicacionais, surgindo um mundo onde a fronteira entre o *offline* e o *online* está a tornar-se rapidamente difusa. É neste cenário que emerge a necessidade de uma Literacia Infocomunicacional que, aliada à inclusão digital, pretende fornecer mecanismos para pesquisar, avaliar e comunicar informação de forma crítica e consciente, combatendo os efeitos dos vieses cognitivos, intrínsecos aos profissionais, bem como a irracionalidade, as pressões internas e externas e a crescente relevância do digital.

Entre outras coisas, os profissionais devem combater a desinformação e a informação falsa, verificar fontes, identificar *deep-fakes*, combater estereótipos ou conteúdos manipulados. Os clubes, enquanto organizações, devem estabelecer um mecanismo de “auditoria da tomada de decisões” e proporcionar formações contínuas aos seus funcionários.

Apesar do presente estudo se centrar essencialmente numa análise teórica e conceptual, os resultados obtidos justificam uma investigação mais profunda e empírica junto dos profissionais dos gabinetes de comunicação. Lançamos, também, o repto para, em conjunto, clubes, ligas, federações, comunicação social e plataformas desportivas, trabalharem para a construção de práticas infocomunicacionais racionais, com critério e rigor.

Referências bibliográficas

ADÃO, J. M.; SILVA, A. M.

2024 O Fenômeno da infocomunicação e a dialógica Moriniana. *Prisma.com*. [Em linha]. 51 (2024) 15.30. Disponível em: <https://doi.org/10.21747/16463153/51a2>.

BALDI, V.; RODRIGUES, R. P. C.

2016 Fantasmas digitais e relações Swipe: a cultura infocomunicacional na era das proximidades automatizadas. *Ciência da Informação*. [Em linha]. 45:2 (2016) 52-61. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.18225/ci.inf.v45i2.3801>.

BATES, M. J.

1989 The Design of browsing and berrypicking techniques for the online search interface. *Online Review*. [Em linha]. 13:5 (1989) 407-424.

BAWDEN, D.; ROBINSON, L.

2012 *Introduction to Information Science*. 1st ed. Chicago: ALA Neal-Schuman, 2012.

BORGES, F. V.

2018 Always together: how football clubs want constant connections with fans. *Athens Journal of Sports*. [Em linha]. 5:4 (2018) 263-278. Disponível em: <https://doi.org/10.30958/ajspo.5-4-2>.

BOYLE, R.; HAYNES, R.

2014 Sport, Public Relations and Social Media. In *Routledge Handbook of Sport and New Media*. Ed. A. Billings & M. Hardin. Abingdon: Routledge, 2014, p. 133-142.

BROWN, B. W.

2024 The Impact of irrational beliefs on dysfunctional decision-making in B2B salespeople. *Louisiana Tech Digital Commons: Doctoral Dissertations*. [Em linha]. 2014. Disponível em: <https://digitalcommons.latech.edu/dissertations>.

COLLINS, E., JONES, R., & WALKER, J.

2023 The Psychology of decision-making in organizations. *International Journal of Management*. 4:1 (2023) 1-3.

CURVELLO, J. J. A.

2008 Uma Revisão crítica dos paradigmas clássicos da comunicação e de seus impactos nas organizações. *Comunicologia: Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília*. 1:1 (2008) 10-28.

DAVIDSON, S.

2020 Working with the media. In *Exploring Public Relations and Management Communication*. Ed. R. Tench & S. Waddington. London: Pearson Education Limited, 2020, p. 21-35.

DITTMORE, S.; MCCARTHY, S.

2014 Sports Marketing and New Media. In *Routledge Handbook of Sport and New Media*. Ed. A. Billings & M. Hardin. Abingdon: Routledge, 2014, p. 165-176.

FLORIDI, L.

2010 *Information: a very short introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2010.

GOUVEIA, L. B.; SILVA, A. M.

2020 A Infocomunicação ou a convergência das Ciências da Informação e da Comunicação para um objeto comum. *Páginas a&b : arquivos e bibliotecas*. [Em linha]. 3ª série. Nº especial (2020) 15-33. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.21747/21836671/pag2020a2>.

LIANG, L.; DAI, T.; ZHANG, M.

2024 Generation mechanism of behavioral risk for organizational decision-makers in financial institutions: organizational and human errors. *Humanities and Social Sciences Communications*. [Em linha]. 11:1 (2024). Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03664-4>.

LOPES, F.

2022 Pós-verdade: uma crítica a partir da perspectiva da Infocomunicação. *Austral Comunicación*. [Em linha]. 11:2 (2022) 1-21. Disponível em: <https://doi.org/10.26422/aucom.2022.1102.lop>.

MACNAMARA, J.

2020 Measurement and evaluation for effectiveness and impact. In *Exploring Public Relations and Management Communication*. Ed. R. Tench & S. Waddington. London: Pearson Education Limited, 2020, p. 211-232.

MARTÍNEZ-SILVEIRA, M. S.; ODDONE, N.

2007 Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. *Ciência da Informação*. [Em linha]. 36:1 (2007) 118-127. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0100-19652007000200012>,

MIKKELSEN, M. B. [et al.]

2021 A Systematic review and meta-analysis of the effect of emotion regulation on cortisol. *Comprehensive Psychoneuroendocrinology*. [Em linha]. 5 (2021). Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cpnec.2020.100020>.

ORLU, A. D.; IMEH, K. D.; OKIKE, B. I.

2016 Communication in Information Seeking Behaviour. *Library Philosophy and Practice*. (Spring 2016) 1-58.

PEDERSEN, P. M.; MILOCH, K. S.; LAUCELLA, P. C.

2007 *Strategic Sport Communication*. Champaign: Human Kinetics, 2007.

SAFIULLAH, M. [et al.]

2017 Social media as an upcoming tool for political marketing effectiveness. *Asia Pacific Management Review*. [Em linha]. 22 (2017) 10-15. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.007>.

SHANNON, C. E.; WEAVER, W.

1963 *The Mathematical theory of communication*. Illinois: University of Illinois Press, 1963.

SILVA, A. M.

2010 Modelos e modelizações em Ciência da Informação: o modelo eLit.pt e a investigação em literacia informacional. *Prisma.com*. [Em linha]. 13 (2010) 298-353. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/2011>.

SILVA, A. M.

2008 Inclusão digital e literacia informacional em Ciência da Informação. *Prisma.com*. [Em linha]. 7 (2008). Disponível em: www.sfsic.org/content/blogcategory/37/153/,

SILVA, A. M.; PALETTA, F. C.

2022 *Ciência da Informação: estudos de epistemologia e de ética*. Ponta Grossa: Atena Editora, 2022.

VAN DONKELAAR, R. A.

2023 Using emotion regulation to support informed literacy. *Journal of Educational Research and Practice*. [Em linha]. 13:1 (2023). Disponível em: <https://doi.org/10.5590/jerap.2023.13.1.08>.

VUORIKARI, R.; KLUZER, S.; PUNIE, Y.

2022 *DigComp 2.2: the digital competence framework for citizens, with new examples of knowledge, skills and attitudes*. [Em linha]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.2760/115376>.

WATKINS, B. A.

2014 Social identification and social media in sports: implications for sport brands. In *Routledge Handbook of Sport and New Media*. Ed. A. Billings & M. Hardin. Abingdon: Routledge, 2014, p. 200-210.

WHITE, J.

2020 Disinformation, fake news and social reality. In *Exploring Public Relations and Management Communication*. Ed. R. Tench & S. Waddington. London: Pearson Education Limited, 2020, p. 233-242).

WILSON, T. D.

1999 Models in Information Behaviour Research. *Journal of Documentation* 55:3 (1999) 249-270.

YANG, G.

2011 *A Study of how information systems facilitate football clubs*. Boras: University of Boras, 2011.

Joana Barbedo e Silva | up201305565@edu.letras.up.pt

Universidade do Porto - Faculdade de Letras, Portugal